

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SHIRLEI TEREZINHA QUEGE DIAS DOS SANTOS

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA**

**RIO NEGRO/PR
2013**

SHIRLEI TEREZINHA QUEGE DIAS DOS SANTOS

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:
DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Acyr Seleme.

**RIO NEGRO/PR
2013**

AGRADECIMENTO

Quando podemos agradecer é porque nos foi dado à grande oportunidade de contarmos com grandes amigos. Assim:

Primeiramente a DEUS que através de suas bênçãos possibilitou que chegasse até aqui.

Aos colegas do Colégio Estadual Victor Bussmann, pelo apoio e colaboração dispensada e essencial no desenvolvimento do projeto.

A Professora Joseli Novaki, tanto pelo material cedido a pesquisa quanto pela atenção dispensada.

Ao Professor e Poeta Leonel Pires Ferreira, sempre pronto a ensinar.

As advogadas Adriana e Kessy, que compartilharam dessa trajetória auxiliando-me para que pudesse concluir o curso com êxito.

A minha família que são o maior tesouro que possuo.

Em especial ao Prof. Acyr Seleme com quem tive a satisfação de tê-lo como orientador: a você professor toda minha estima e admiração.

“Mudar é difícil, mas é possível.”

Paulo Freire

RESUMO

A democracia e participação na gestão da escola pública é uma questão que constantemente vem sendo abordada quando se trata do estudo acerca do sistema educacional.

O presente trabalho tem como principal objetivo a análise da relação existente entre gestão escolar democrática e a qualidade na administração da escola pública, em especial, identificar a opinião e maneira com que gestores ou diretores, e comunidade do Colégio Estadual Victor Bussmann tratam o assunto.

Palavras-chave: Democracia, Gestão Participativa Democrática

ABSTRACT

Democracy and participation in the management of public schools is an issue that is being addressed constantly when it comes to the study of the educational system.

This study aims to analyze the relationship between democratic school management and quality management in the public school, in particular, to identify the opinion and comque way managers or directors, and the State College community Bussmann Victor treating the subject.

Keywords: Democracy, Democratic Participatory Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	8
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1 PRINCÍPIOS DA DEMOCRACIA	9
2.2.GESTÃO DEMOCRÁTICA	11
3. METODOLOGIA	15
4.ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL	16
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	16
4.1.1 IDENTIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO DE ENSINO	16
4.1.2 HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO.....	16
4.1.3 ORGANIZAÇÃO E ATENDIMENTO	16
4.1.4 ESPAÇO FÍSICO.....	17
4.1.5 RECURSOS FINANCEIROS.....	17
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO/PROBLEMA	17
5. PROPOSTA	30
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	30
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	30
5.3 RECURSOS	31
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	31
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS E CORRETIVAS.....	32
6. CONCLUSÃO	33
7. REFERÊNCIAS.....	34
8. ANEXOS	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O presente trabalho busca apresentar uma análise a respeito da relação existente entre gestão escolar democrática e a qualidade na administração da escola pública, bem como refletir a visão com que gestores ou diretores, e comunidade do Colégio Estadual Victor Bussmann veem a democracia participativa aplicada à educação, em especial à referida instituição de ensino.

É necessária uma análise acerca do tema, para que se verifique a importância do assunto para os colaboradores da instituição, uma vez que se sabe que para os professores em especial, não é suficiente apenas desenvolver saberes e competências dentro da sala de aula, é preciso que compreendam como e porque são tomadas certas decisões no sistema de ensino, quais relações de poder presentes nessas decisões e quais as implicações das decisões tomadas.

Atualmente a administração escolar tem sido alvo de debates numa época de globalização, e o presente trabalho traz sua contribuição.

Luck (2009) enfatiza que o objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores.

O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação.

Neste trabalho abordar-se-á a relação existente entre uma gestão escolar democrática e participativa com o resultado positivo que esta administração pode causar no cotidiano escolar.

O trabalho desenvolveu-se, com 33 pessoas entre professores e gestores, o instrumento para coleta de dados foram questionários previamente elaborados, e individuais de acordo com a função de cada grupo (Equipe Pedagógica, Agentes

Educacionais I e II, Professores e Direção), com questões elaboradas a partir dos princípios da Gestão Escolar Democrática Participativa, a conclusão deu-se a partir da tabulação e interpretação das informações coletadas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a relação existente entre gestão escolar democrática e a qualidade na administração da escola pública, através da identificação da opinião e da maneira com que gestores ou diretores e comunidade do Colégio Estadual Victor Bussmann tratam o assunto.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Apresentar aos colaboradores do Colégio Estadual Victor Bussmann, as possíveis formas de melhorias na relação entre funcionários, para que se possa existir uma verdadeira gestão democrática participativa dentro da referida instituição de ensino.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância do presente trabalho parte da consideração de que a gestão escolar democrática participativa é, segundo Modolo (2007) elemento de democratização da escola, e que auxilia a compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, a articulação das relações sociais, da qual faz parte, os desafios concretos do contexto histórico, sua importância para a comunidade escolar.

A realização deste trabalho tem como principal relevância abordar uma questão que sempre tem sido objeto de estudo sobre o sistema educacional, que é a democracia e participação na gestão da escola pública, apresentando uma análise da Gestão Escolar Democrática Participativa para a comunidade escolar do Colégio Estadual Victor Bussmann.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 PRINCÍPIOS DA DEMOCRACIA

Partindo do princípio que qualquer instituição, seja pública ou privada, governamental ou não governamental, empresarial ou educacional, funciona com regimes internos baseados em políticas públicas que dão liberdades de ação amparadas por leis prévias e constitucionalmente definidas.

Sendo assim, Castro e Vasconcelos (2012) dizem que a democracia se forma à partir de um conjunto de princípios e práticas que protegem a liberdade humana; é a institucionalização da liberdade.

Tratando-se de princípios, fala-se então da Participação.

Betinho, (2004, *apud* CASTRO E VASCONCELOS, 2012) define a participação como “um dos cinco princípios da democracia”.

Diz ele: “sem ela, não é possível transformar em realidade, em parte da história humana, nenhum dos outros princípios: igualdade, liberdade, diversidade e solidariedade”. (BETINHO, 2004, *apud* CASTRO E VASCONCELOS, 2012)

Castro e Vasconcelos (2012) enfatizam que a democracia está diretamente ligada a um conjunto de valores que contribuem direta ou indiretamente para o exercício da Participação democrática.

Falamos aqui de participação em todos os níveis, sem exclusão prévia de nenhum grupo social, sem limitações que restrinjam o direito e o dever de cada pessoa tomar parte e se responsabilizar pelo que acontece no planeta. Em resumo, cada um de nós é responsável pelo que acontece nas questões locais, nacionais e internacionais. Somos cidadãos do mundo e, portanto, co-responsáveis por tudo o que ocorre. A única forma de transformar este direito em realidade é através da participação. (BETINHO, 2004, *apud* CASTRO E VASCONCELOS, 2012, p. 56)

Fica claro que Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro.

No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional, isso porque, “embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático, neste caso, o que se teria é um significado limitado e incompleto de participação” (BRITO, FREIRE E GURGEL, 2011)

Diante do que a autora coloca, é necessário conceituar a democracia e participação.

Segundo Toro, a democracia trata-se de uma forma de construir a liberdade e a autonomia de uma sociedade, aceitando como seu fundamento a diversidade e a diferença. (BRITO, FREIRE E GURGEL, 2011)

“É uma ordem construída onde as leis, as normas e as instituições são criadas pelas mesmas pessoas que vão cumprir e proteger”. (BRITO, FREIRE E GURGEL, 2011)

Segundo Vivan (2008) é assegurada pelo modelo humanitário igualitário, desenhado na Constituição Federal Brasileira de 1988 (Art. 205, incisos I a VII), a Educação se apresenta como “direito de todos” (BRASIL, 1988, p 253)

Um direito que deve ser promovido e incentivado para o desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho, pautada nos princípios de “igualdade de condições”, liberdade de aprendizagem e ensinagem, “pluralismo de idéias e concepções” para o exercício pedagógico, “gratuidade do ensino público”, valorização dos profissionais da Educação, gestão de ensino democrática; e, por último, mais igual em importância, a “garantia do padrão de qualidade”. (BRASIL, 1988)

A gestão escolar democrática e descentralizada, prevista pela Constituição Federal de 1988, ganhou legislação própria com a promulgação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional -LDB, cuja redação pautada no princípio democrático do ensino público, descreve a escola como uma instituição autônoma “formadora de um corpo de entendimentos, estabelecidos através do consenso interno”, gerado pela própria comunidade escolar, mediante a participação de diretores, pais, professores, funcionários e alunos, vinculando a construção social de novas realidades à cultura local. (VIVAN, 2008)

Entende-se por gestão democrática o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino.

A gestão democrática vem substituir o autoritarismo empregado durante décadas, envolvendo todos os segmentos sociais que compõem a escola, para proporcionar uma reflexão quanto ao papel do gestor na busca de uma escola

pública de qualidade.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (TEIXEIRA, 2011)

Conforme Conção, Zientarski e Pereira (2006, p.23)

A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, à rigidez hierárquica de papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o conseqüente enfraquecimento da autonomia da escola como unidade da ponta do sistema.

Luck (2000 *apud* LEITE, 2013, p. 52), ainda nos ensina:

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

Desta forma, se faz tão importante à participação de todos que fazem parte da instituição, envolvendo opiniões diversas para que se possa chegar a um mesmo fim, onde há colaboração e participação mútua.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Segundo Fontes, (2005) *apud* Wellen e Wellen (2010) a escola deve ser uma instituição que defenda os interesses de todos, para isso é necessário na gestão escolar à implementação de condições materiais e subjetivas para que motivem os

alunos a desenvolverem uma análise da realidade e que tenham condições de formarem uma consciência crítica. É preciso estimular no aluno uma visão de mundo mais ampla e reflexiva e que visualize todas as riquezas construídas socialmente e que sejam apropriadas para toda sociedade. Na escola é preciso debates e reflexões fundamentando-se nos mais diversos acontecimentos sociais.

Desenvolver no aluno comportamentos de reflexão, de pesquisa, de questionamento constante da realidade circundante, [...] [que se torna possível conduzi-lo] a aderir de forma consciente a uma visão de mundo comprometida precisamente com o desvelamento dessa realidade e com sua necessária superação. (PARO, 1988, p.121, *apud* VASCONCELLOS, 2009, p. 156)

Um dos objetivos básicos da escola é fazer com que o aluno consiga discernir com sua própria análise e conhecimento como funciona a sociedade atual e qual o caminho que deve ser trilhado já que o aluno não é um mero expectador como um sujeito de sua própria formação. A gestão escolar deve fornecer o máximo de subsídios que facilitem o caminho da independência intelectual do aluno, deve apontar uma forma de educação que facilite ao aluno a transição entre a escola e a realidade integral a fim de capacitá-lo a compreender o seu meio e a se dirigir autonomamente. A gestão escolar também deve oferecer ao professor ferramentas teóricas e metodológicas para que ele seja capaz de escolher a melhor maneira de ensinar. Para que isso aconteça o professor precisa passar por um processo de formação educativa, no qual se sensibilize e capacite-se para efetivar essa forma de educação e que também escolha um método de ensino que não seja exclusivo de uma atitude individual, mas sim de um processo coletivo de gestão e organização da escola. (WELLEN E WELLEN, 2010)

A gestão escolar envolve toda a comunidade que faz parte do espaço ao qual se propõe a ação e essa ação não se dá de maneira isolada, para isso é necessário que haja um planejamento. A gestão educacional se inter-relaciona com todos os componentes de uma política de educação que envolve os sistemas de ensino, a direção, as diretrizes educacionais e o projeto político-pedagógico da escola. Para que possamos compreender como uma escola se organiza é preciso conhecer em qual gestão escolar ela está inserida. Pois existem vários tipos de gestão: A gestão Técnico-científica, Autogestionária, Interpretativa e democrático-participativa. A gestão democrática mais exercitada no espaço escolar de hoje é a Democrática-

participativa porque visa à necessidade de avançar sobre as formas conservadoras e hierarquizadas de organização escolar. A própria legislação (LDBEN) nº 9.394/1996, nos seus artigos. 14 e 15 indica a necessidade de propiciar uma gestão democrática por meio do sistema de ensino municipal, estadual e federal. Essa organização do trabalho da escola se dá através de alguns conceitos que são: flexibilidade, autonomia, responsabilidade planejamento e participação.

Para que a gestão se concretize nos espaços escolares é preciso que os agentes escolares percebam-se atuantes e responsáveis pelo processo. A gestão educacional fortalece princípios comuns de orientação que norteiam a construção da autonomia competente que se garante a partir do cumprimento das normas e leis. Essa autonomia deve ser construída na escola a partir do seu projeto pedagógico, o qual contribui para o exercício de democratização e é feito com a participação dos atores escolares, integrantes da comunidade escolar como: direção, pais professores, alunos, funcionários e demais representantes da sociedade.

Para o exercício da democracia na escola é necessário que haja a participação e o envolvimento de todos nos processos decisórios e na organização e da unidade educacional para que assim seja efetuada a gestão democrático-participativa. Porque a participação busca superação de ações fragmentadas, isoladas e hierarquizadas. Criar espaços de participação de trabalho em equipe, promover debates, faz a escola exercitar o princípio da gestão democrática. A participação efetiva dos professores na escola é que sejam coletivamente organizados, discutam e analisem problemas pedagógicos que vivenciam em interação com a organização escolar, promovendo soluções e encaminhamentos que tragam melhoria para o espaço escolar.

A ação democrática é exercício de poder, auto criação, auto instituição, gestão democrática se constrói no cotidiano escolar, no exercício da autonomia, segundo os valores e objetivos coletivos e que ela tenha seu espaço de autonomia para decidir, inclusive que tipo de exercício democrático deseja praticar. A gestão democrática deve afirmar princípios que os objetivos legais e que não invadam rotinas e práticas do cotidiano escolar. Nesse sentido a escola possa regulamentar em seu regimento normas relativas a seu Conselho é a gestão democrática que deseja praticar. O conselho é sempre regulamentado no estatuto e no regime da escola.

A legítima gestão democrática da escola só se institui se arrumarmos os paradigmas patrimonialistas sejam estes nos governos ou na burocracia e colocarmos da escola à cidadania que oferece autonomia e possibilita a participação.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi adotado o seguinte procedimento: primeiramente a elaboração da revisão bibliográfica pertinente ao tema, buscando-se respostas ao problema e aos objetivos propostos para a pesquisa.

A pesquisa está pautada em informações quantitativas e qualitativas, coletadas através de um questionário, com questões abertas e fechadas. Estes foram entregues para os diretores, professores, equipe pedagógica, Agentes Educacionais I e II.

Seguidamente, foi realizado a tabulação dos dados obtidos, bem como a análise e discussão dos dados coletados.

4 ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

4.1.1 IDENTIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO DE ENSINO

Colégio Estadual Victor Bussmann, Ensino Fundamental, Médio e Profissional. Endereço: Rua Maria Clara Brandão Tesserolli, n. 98. Campo do Tenente. NRE AM-SUL. Horário de funcionamento: Matutino: 7:25 às 11:50, Vespertino: 13:00 às 17:25, Noturno: 18:25 às 22:50

4.1.2 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

Em 15 de novembro de 1.922, realizou-se a inauguração da Casa Escolar “Coronel Alfredo de Almeida”, uma construção de madeira contendo 02 salas de aula.

Com o crescimento do número de alunos que passaram a frequentar as aulas, sentiu-se a necessidade de se construir um prédio mais amplo. Esta construção foi inaugurada em 1.950, quando passou a chamar-se “Grupo Escolar Coronel Alfredo de Almeida”, contando agora com 06 salas de aula.

Em 1.961 criou-se no mesmo prédio acima, a Escola Normal de Grau Ginásial, tendo como primeiro Diretor o Professor Gunther Urban, sendo que a escola funciona até hoje como Colégio Estadual Victor Bussmann, Ensino Fundamental e Médio.

No dia 24 de maio de 1.991, através da Lei nº 177/91 foi denominada de Escola Municipal “Professor Gunther Urban”, a escola pública municipal que passou a funcionar no mesmo prédio do Colégio Estadual, até o ano de 2.003. Atualmente o Colégio funciona com Ensino Fundamental de 6º ao 9º ano e Ensino Médio.

4.1.3 ORGANIZAÇÃO E ATENDIMENTO

O Colégio Estadual Victor Bussmann, funciona em três turnos, sendo, matutino e vespertino com Ensino Fundamental (EF – do 6º ao 9º ano) e Médio e

noturno com Ensino Fundamental (9º ano) e Ensino Médio (EM), num total aproximado de 860 alunos.

O colégio conta hoje com diretora, diretor auxiliar, 40 professores, 04 pedagogas e 17 funcionários atuam nas áreas de administração escolar de multimeios escolares e equipe de funcionários que atuam na área de infraestrutura escolar e preservação do meio ambiente, alimentação escolar e interação com o educando.

4.1.4 ESPAÇO FÍSICO

A estrutura do Colégio Victor Bussmann é formada por três prédios, sendo: direção, secretaria, sala dos professores, sala para equipe pedagógica, 02 laboratórios de informática, laboratório de ciências, biblioteca com um bom acervo, e outras.

O Colégio funciona em 13 salas de aula. Cada sala possui aproximadamente 35 a 40 carteiras, com mesa para o professor e TV PENDRIVE.

O colégio possui rampas de acesso e banheiros para cadeirantes, porém atualmente não possuímos alunos com necessidades especiais motoras.

Possui ainda sala de apoio e salas de recursos visando atender as necessidades educacionais, porém ainda lutamos com a incompreensão das famílias acerca da importância destes recursos e do incentivo na vinda dos filhos a escola em atividades em contra turno.

4.1.5 RECURSOS FINANCEIROS

A Associação de Pais, Mestres e Funcionários - APMF é o órgão que gerencia os recursos financeiros na forma de convênios como: Dinheiro na escola: PDDE e FUNDO ROTATIVO, e de eventos realizados pela própria APMF.

4.2 DIAGNÓSTICO SITUAÇÃO-PROBLEMA

O método adotado para realizar o diagnóstico no que refere-se à Gestão Democrática Participativa, foi a aplicação de questionários com perguntas abertas e

fechadas aplicados aos gestores, professores e funcionários do Colégio Estadual Victor Bussmann.

Estes revelaram os resultados a seguir:

DIREÇÃO:

Na pesquisa realizada com a Direção, observa-se que os dados de frequência, retenção, evasão, distorção e afins, são utilizados como parâmetro de referência e tornam-se imprescindíveis para a formulação de boas estratégias e metas, que permitirão resultados consideráveis e mais robustos.

E ainda, que dispõe de avaliações (internas ou externas) visando à proposta pedagógica da instituição, bem como, busca discuti-las com os envolvidos no contexto escolar.

A proposta pedagógica da instituição será sempre melhor analisada quando corrobora de avaliações, sejam internas ou externas, daí a necessidade de fazê-las sempre, bem como discuti-las com todos os envolvidos.

Com relação à tomada de decisões, a Direção é enfática em afirmar que oportuniza a participação dos alunos, dos pais, dos professores e funcionários e que oportuniza as condições para realização de reuniões pedagógicas são possibilitadas, bem como as reuniões dos Conselhos Escolar, de Classe e APMF.

No que diz respeito a reuniões periódicas envolvendo o quadro funcional e cada uma das partes, a Direção afirmou que estas acontecem e é fundamental e de suma importância, faz-se necessário sempre que estes se façam presentes nas decisões, explanando suas ideias e fazendo suas considerações a respeito de cada assunto que esteja em debate.

A Direção declarou que Conselho Tutelar é acionado quando se faz necessário, em situações extremas e que já fogem do alcance simples e meramente pedagógico, mister se faz a presença de um órgão com características de concreto amparo tutelar.

Com relação às reuniões entre pais, alunos e o corpo pedagógico são fundamentais para o bom desempenho escolar, já que visam uma interação entre todos, de maneira a comprometer o educando positivamente junto ao ambiente

escolar, trazendo-lhe cada vez mais qualidades como a responsabilidade e o comprometimento.

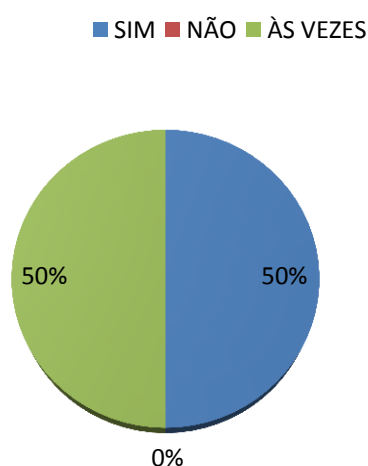
Nesta questão, considera-se fundamental a frequência dos pais e alunos nos assuntos que envolvem a escola, acaba por engajar o aprendiz de maneira sempre mais positiva, refletindo, inclusive, na forma em como este se dedicará aos seus deveres e obrigações futuras.

Em se tratando de recursos a dependência de repasses e verbas leva ao comodismo, um educador que espera boas atitudes de seus alunos, não pode simplesmente esperar que as verbas sejam repassadas sem que sejam almejadas também externamente.

Analisando a pesquisa, as diretoras foram enfáticas em afirmar que a falta de participação da família é um ponto muito importante para que a gestão democrática e participativa efetivamente aconteça. Ressaltaram ainda a fala do cumprimento das regras do Regimento Escolar, a colaboração dos pais e comunidade, e citou-se também a falta de entrosamento da equipe interna da escola, no momento de tomar as atitudes e ações para resolver os problemas.

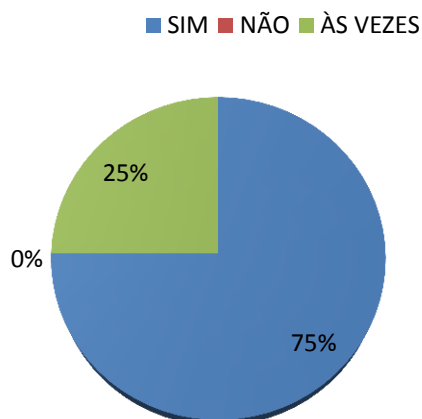
EQUIPE PEDAGÓGICA:

Realiza reuniões periódicas com a equipe pedagógica?



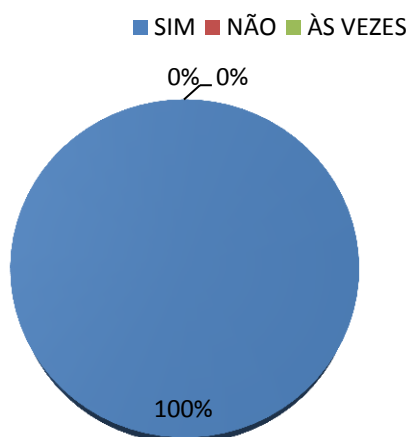
Apesar de ser de conhecimento notório a importância das reuniões pedagógicas, nem sempre estas acontecem.

Oferece condições para que ocorra os encontros formais?



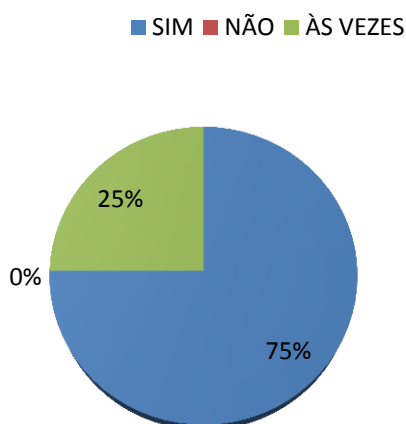
A grande maioria das vezes os encontros formais são facilitados e condicionados de maneira que ocorram da melhor forma possível. Por poucas vezes não se atinge o objetivo como um todo.

Reconhece a escola como um espaço aberto a formação?



A escola é, sem dúvidas, o melhor espaço aberto à formação de um cidadão. Suas dimensões e amplitudes levam os educandos a observarem outras perspectivas, talvez imperceptíveis de seu único ponto de vista, até então.

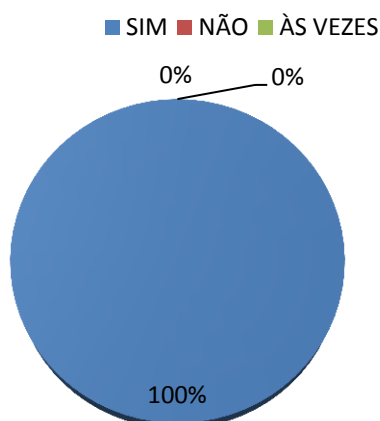
Busca integrar a equipe docente de diferentes séries e áreas, envolvendo e articulando com a equipe pedagógica?



A articulação da equipe pedagógica junto ao corpo docente de diferentes áreas é importante para a percepção de outras dimensões e ideias de ensinamentos e aprendizados.

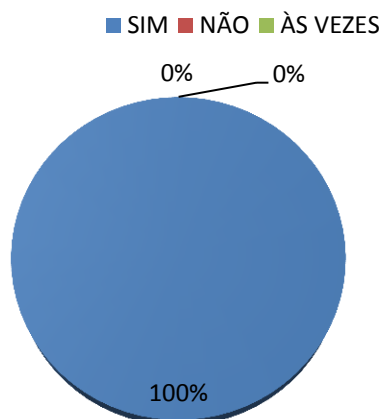
Poderia ser considerada imprescindível, sobretudo, por vezes acaba não ocorrendo, por circunstâncias alheias à vontade da equipe pedagógica e do corpo docente.

Sabe escutar críticas, delega funções e solicita ajuda?



Críticas construtivas são sempre uma oportunidade de melhora pessoal e aprendizado. A delegação de funções é necessária para o bom desenvolvimento do ambiente de trabalho e convívio e as ajudas advindas de pessoas próximas acabam por acrescentar valores talvez desconhecidos, por isso, sempre são aceitas em sua totalidade.

Demonstra transparência e ética nos processos administrativos e projetos educacionais?



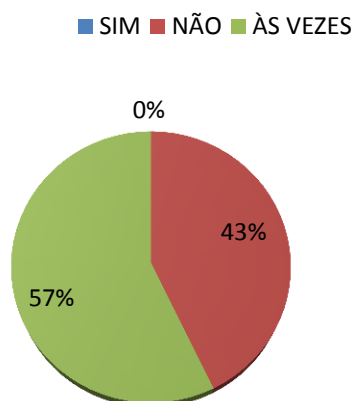
A ética é um aglomerado de boas virtudes que, quando colocada em prática somente resultará em boas coisas.

Os projetos educacionais e processos administrativos pretendem formar indivíduos transparentes e comprometidos, quais sejam os motivos que levam sempre à prática da ética e bons valores.

SUGESTÕES/OPINIÕES: Apenas uma pessoa apresentou opinião, apontando para a necessidade de melhorar a comunicação.

AGENTE EDUCACIONAL I:

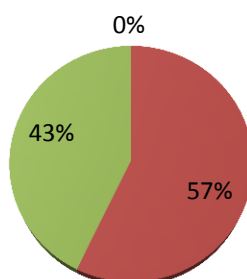
Realiza reuniões periódicas?



No caso de Agente Educacional 1, e através da análise do gráfico, denota-se que este, na maioria das vezes, não participa de reuniões e, sobretudo, em 57% das oportunidades, não participa de discussões para que ocorra os ajustes necessários.

Repassa informações pertinentes e projetos em andamento e solicita colaboração para a sua realização?

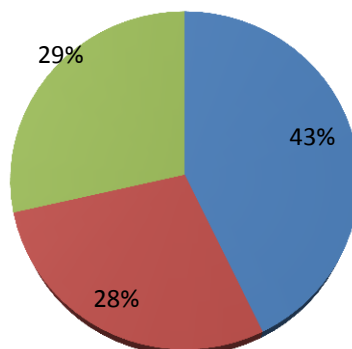
■ SIM ■ NÃO ■ ÀS VEZES



A Direção em questão, na maioria das vezes, não costuma repassar informações pertinentes e projetos ou solicita colaborações em sua execução. Por vezes, mas nem ao menos alcançando a média de sua totalidade, acaba o fazendo.

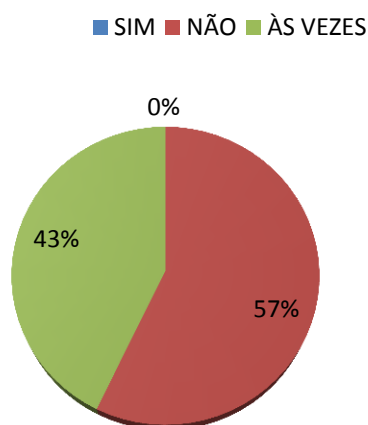
Faz acompanhamento da frequência funcional?

■ SIM ■ NÃO ■ ÀS VEZES



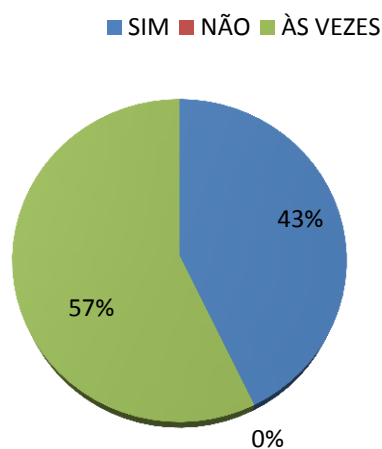
Em alguns momentos deixa de fazer o acompanhamento de frequência funcional. Esta praticamente se equipara às vezes que acaba fazendo o mesmo acompanhamento, prevalecendo, em quantidade superior à metade, às vezes em que talvez faça ou não o dito acompanhamento.

Valoriza os profissionais reconhecendo em cada um o seu potencial?



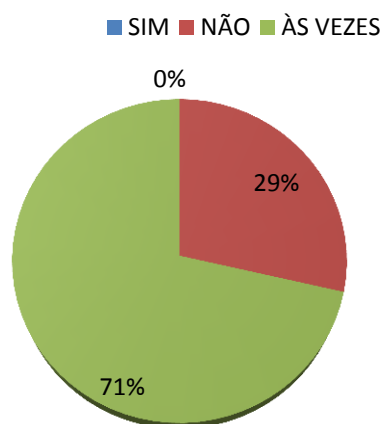
O gráfico acima, prevalecem o “não” e a Direção deixa de valorizar os profissionais, reconhecendo o potencial exclusivo de cada um, e que pode gerar insatisfação e acomodamento.

Reconhece que todos são participantes na aprendizagem dos alunos?



Consideráveis são as porcentagens de reconhecimento por parte da equipe diretiva do fato de que todos os envolvidos no grupo social e pedagógico são responsáveis pelo aprendizado e crescimento dos alunos em geral, sobretudo, por vezes tal reconhecimento não é pleno.

Demonstra transparência e ética nos processos administrativos e projetos educacionais?

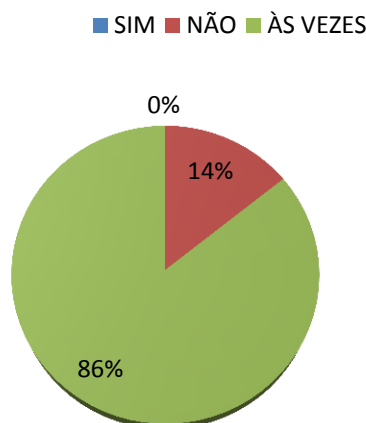


Denota-se que não são grandes os esforços para que transparência e ética sejam amplamente demonstrados nos processos administrativos e projetos educacionais. Por vezes, o agente reconhece medianamente, porém, a porcentagem de que a Direção não preza pela transparência e ética beira a margem de 30%.

SUGESTÕES/OPINIÕES: Entre as sugestões apresentadas pode-se frisar que a falta de comunicação foi o que mais apareceu. Seguida pela observação que a direção deveria tratar todos com igualdade, sem privilegiar esse ou aquele funcionário, democratizando a administração.

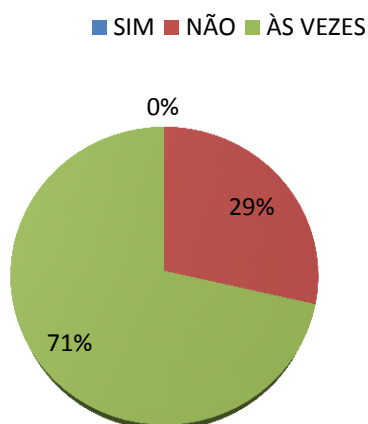
AGENTE EDUCACIONAL II:

A Direção realiza reuniões periódicas com a equipe?



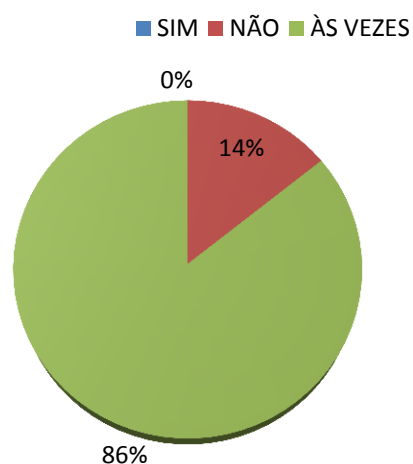
Por meio do gráfico, observa-se que acontecem reuniões, onde são tratados assuntos pertinentes ao quadro funcional.

Repassa informações pertinentes e projetos em andamento e solicita colaboração para a sua realização?



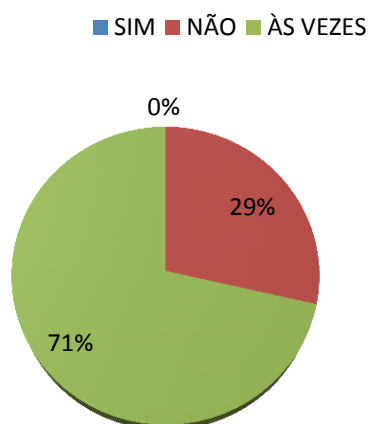
Outra vez, a direção acaba por não repassar informações ou solicitá-las de maneira robusta e conclusiva. Raramente não o faz (30%), a máxima corresponde àquilo que a Direção faz às vezes.

Faz acompanhamento da frequência funcional?



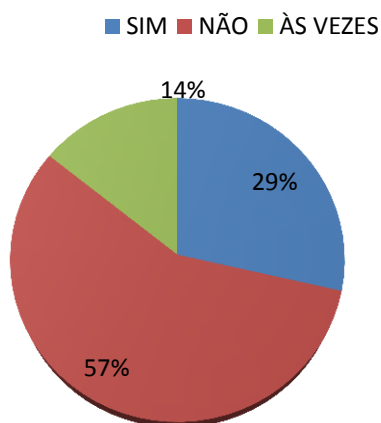
Algumas vezes a direção faz acompanhamento da frequência funcional, deixando de fazê-las em alguns casos, que parecem isolados, vide o gráfico (14%).

Valoriza os profissionais reconhecendo em cada um o seu potencial?



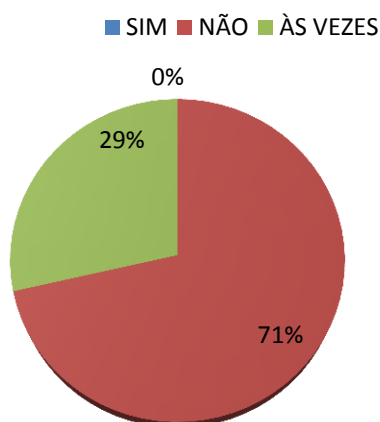
A direção às vezes reconhece o potencial de cada profissional, mas deixa de fazê-lo em alguns casos.

Reconhece que todos são participantes na aprendizagem dos alunos?



A Direção em questão considera que nem todos os envolvidos são responsáveis pela concreta aprendizagem dos alunos (57%), resguardando o mérito para poucas pessoas, sobretudo, acredita que em 29% dos casos, cabe a todos e é mérito de todos a aprendizagem daqueles.

Demonstra transparência e ética nos processos administrativos e projetos educacionais?



A Direção em questão não costuma demonstrar ética no ambiente de trabalho e que envolve seus projetos educacionais. A máxima permanece nas vezes em que não trabalha com ética, e o restante do percentual naquelas em que algumas vezes utiliza de valores tais como ética e transparência, sobretudo, em nenhum momento se observa que sim, ética e transparência estão presentes.

Analisando as questões apresentadas, mostram que a Instituição de Ensino onde foi desenvolvida a pesquisa, tem conhecimento do que é a Gestão Democrática, porém ainda não conseguiu colocar em prática este modelo de gestão.

Em relação às questões abertas, as maiores dos entrevistados não quiseram opinar, muitas vezes isto ocorre não por falta de conhecimento, mas, para não querer se comprometer ou até mesmo para evitar desconfiança e conflitos ficando restrita a uma área de conforto.

Esta forma de comportamento não se enquadra no modelo de gestão democrática e participativa que se busca.

A partir dos resultados obtidos no qual ainda predomina ainda a resistência a mudanças, a compreensão dos entraves existentes irá colaborar na implementação da Gestão Democrática e Participativa tão discutida e almejada.

5 PROPOSTA

A partir dos resultados obtidos notou-se que a Gestão Democrática Participativa no Colégio Estadual Victor Bussmann não ocorre conforme determina a legislação vigente.

Uma vez que, para que isso ocorra é necessário envolver toda a comunidade escolar e isto exige planejamentos de intervenção e metas voltados para a realidade local.

Diante deste contexto, a proposta deste projeto foi realizar uma palestra de apresentação do tema, abordando conceitos pertinentes ao assunto e em seguida a apresentação dos dados coletados promovendo uma discussão e uma análise a respeito dos caminhos a serem percorridos na busca por uma Gestão Democrática Participativa na instituição analisada.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A proposta foi apresentada no Colégio Estadual Victor Bussmann, na sala de multiuso, que disponibiliza o acesso e utilização do data show e computador.

As palestras foram distribuídas da seguinte maneira: manhã, tarde e noite, atendendo ao funcionamento da instituição, envolvendo em diferentes momentos a participação da: direção, equipe pedagógica, professores, agentes educacionais I e II, pais de alunos e membros do Conselho Escolar e APMF.

Enfatizando de acordo com a realidade institucional os fatores que dificultam a redemocratização da escola.

O espaço foi aberto à discussão em busca de novos caminhos e estratégias de participação e integração de todos os envolvidos no contexto escolar, tendo como base a teoria e a prática.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Mobilizar a comunidade escolar, no planejamento de estratégias para a redemocratização da escola.

Criar espaços de participação de trabalho em equipe, promover debates, exercitar o princípio da gestão democrática.

5.3 RECURSOS

Para a execução da proposta foram usados os seguintes recursos:

Recursos Materiais

01 Resma Papel A4	R\$ 15,00 (Quinze reais)
01 Caneta esferográfica	R\$ 3,00 (Três reais)
02 Pen Drive 2GB	R\$ 24,00 (Doze reais)
Energia Elétrica	R\$ 40,00 (Vinte reais)
Combustível veículo	R\$ 50,00 (Cinquenta reais)

Materiais Permanentes

01 Notebook Dell Inspiron 14R, Intel® Core™ i5-2410M, 4 GB
 01 Impressora Samsung SCX-4521F
 01 Mesa e 50 Cadeiras
 01 Data Show

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a partir desta proposta haja uma melhor compreensão da realidade local e mudanças contínuas.

Para isso será necessário um acompanhamento através de conversas informais e formais nas reuniões pedagógicas e momentos oportunos para retomar a discussão e avaliar os resultados obtidos.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

É possível que haja a não execução de praticas que visem à gestão democrática e participativa, devido à resistência das pessoas envolvidas em mudar seu ponto de vista e suas ações.

6 CONCLUSÃO

No cenário educacional contemporâneo a questão da gestão democrática tem sido alvo de grandes debates, principalmente, na escola pública que muitas vezes interioriza uma gestão pautada no conservadorismo e tradicionalismo.

A escola vista como uma organização social, cultural e humana requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas.

Neste contexto, o gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar.

Destarte, cabe a todos que fazem parte do processo educativo, buscar mecanismos de mudança frente às novas perspectivas educacionais no que diz respeito à efetivação da gestão democrática nas escolas públicas de todo o país.

O trabalho desenvolvido pretendeu abordar o tema da gestão escolar e da educação em geral – afinal esse é um tema central das políticas educacionais, atualmente, em todo o mundo.

Prioritariamente enfatizou-se a gestão democrática e participativa, de uma forma bastante abrangente, inclusive a importância para o desenvolvimento da instituição e de todos que nela estão inseridos.

O tema vem de encontro com o que a educação precisa atualmente, democracia e participação de todos.

De acordo com os resultados alcançados através da pesquisa, pode-se averiguar que no que concerne ao Colégio Estadual Victor Busmann, alguns quesitos ainda precisam ser alcançados para que haja uma gestão participativa, principalmente em relação ao modo de comunicação entre a direção e as principais equipes de trabalho (professores agentes educacionais e equipe pedagógica), e ainda elaborar um trabalho para incentivar a participação da comunidade e dos pais de alunos para com a escola.

Em concordância com o que afirma Vianna (2013): “não há como viver democracia se não se conseguir a construção coletiva e organizada do viver solidário do amor sustentada pelo compromisso do respeito à dignidade do ser humano, da luta pela transformação social”.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm Acesso dia 08/08/2012.

BRASIL **LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO 9394/96.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm Acesso dia 08/08/2012.

BRITO, L. M. P.; FREIRE, J. L.; FERNANDES, F. G. Gestão Participativa: Um Processo Contínuo?. **Revista Labor** n.5, v.1, 2011

CASTRO, L. R.; VASCONCELOS, F. Gestão participativa e democrática como aposta de qualidade na educação da escola pública. Evidência, **Araxá**, v. 8, n. 8, p. 15-40, 2012.

CONÇEIÇÃO, M. V.; ZIENTARSKI, C.; PEREIRA, S. M. Gestão democrática da escola pública: possibilidades e limites Universidade Federal de Santa Maria, RS. UNlrevista - Vol. 1, nº 2: (abril 2006) I

LEITE Acenilia de oliveira Felix. Princípios da Gestão Escolar Democrática. Disponível em: www.redentor.inf.br/.../04122012Acenilia%20de%20oliveira%20Felix%... Acesso em 20 jun 2013

LÜCK, H. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MODOLO, C. P. **A Gestão Escolar Democrática Participativa e a Ação Docente.** Trabalho apresentado como exigência parcial para a Conclusão do Curso de Pedagogia da Faculdade de Ciências UNESP – campus de Bauru sob a orientação da Profª. Ms. Thais Cristina Rodrigues Tezani. UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO” Faculdade de Ciências Campus de Bauru. BAURU, 2007

TEIXEIRA, L. N. **Administração da escola pública numa perspectiva democrática e participativa.** Faculdade Redentor, Departamento Nacional de Pós-Graduação e Atualização. Três Rios, RJ, 2011

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. Libertad. São Paulo. 2009.

VIVAN, D. **A Gestão Escolar na Educação Democrática: Construção Participativa da Qualidade Educacional.** Centro de estudos sociais aplicados especialização em formulação e gestão de políticas públicas. Londrina, 2008

WELLEN, H. & WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica.** IBPEX. Curitiba. 2010

ANEXOS

Questionários aplicados à direção do Colégio Estadual Victor Bussmann, bem como à equipe pedagógica, professores e funcionários, com o intuito de coletar dados a respeito da participação democrática dentro da referida instituição de ensino.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO PELA UFPR

ACADEMICA: SHIRLEI TEREZINHA QUEGE DIAS DOS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Quero contar com a vossa colaboração, no sentido de conceder através deste, informações pertinentes a gestão escolar no Colégio Estadual Victor Bussmann. Sua contribuição é muito importante. Desde já agradeço sua colaboração.

Prezado Diretor(a):

- 1) Você usa como referência dados de frequência, retenção, evasão, distorção idade/série, para definir e ou repensar estratégias e metas ?
(☐) SIM (☐) NÃO
- 2) Dispõe de avaliações (internas ou externas) visando a proposta pedagógica da instituição, bem como, busca discuti-las com os envolvidos no contexto escolar?
(☐) SIM (☐) NÃO
- 3) Dá suporte e possibilita condições a realização de reuniões pedagógicas, reuniões do Conselho Escolar, do Conselho de Classe, APMF?
(☐) SIM (☐) NÃO
- 4) Faz reuniões periódicas envolvendo todo o quadro funcional e a parte com cada segmento?
(☐) SIM (☐) NÃO (☐) ÀS VEZES
- 5) Na tomada de decisões oportuniza a participação dos alunos, dos pais, dos professores e funcionários?
(☐) SIM (☐) NÃO (☐) ÀS VEZES
- 6) Quando é necessário aciona o Conselho Tutelar?
(☐) SIM (☐) NÃO (☐) ÀS VEZES
- 7) Tem participação efetiva na organização e nas reuniões de pais de alunos?
(☐) SIM (☐) NÃO (☐) ÀS VEZES
- 8) Observa e avalia a frequência dos pais e dos alunos nos encontros e ou reuniões?
(☐) SIM (☐) NÃO (☐) ÀS VEZES
- 9) É pró-ativo na aquisição de recursos e na busca de parcerias externas sem necessariamente ficar na dependência dos repasses de verbas?
(☐) SIM (☐) NÃO (☐) ÀS VEZES
- 10) Principais dificuldades encontradas na implantação da gestão democrática e participativa.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO PELA UFPR
ACADEMICA: SHIRLEI TEREZINHA QUEGE DIAS DOS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Quero contar com a vossa colaboração, no sentido de conceder através deste, informações pertinentes a gestão escolar no Colégio Estadual Victor Bussmann. Sua contribuição é muito importante. Desde já agradeço sua colaboração.

Equipe Pedagógica

A DIREÇÃO...

Realiza reuniões periódicas com a equipe pedagógica?

() Sim () Não () às vezes

Oferece condições para que ocorra os encontros formativos?

() Sim () Não () às vezes

Reconhece a escola como um espaço aberto a formação continuada?

() Sim () Não () às vezes

Busca integrar a equipe docente de diferentes séries e áreas, envolvendo e articulando com a equipe pedagógica?

() Sim () Não () às vezes

Sabe ouvir críticas, delega funções e solicita ajuda?

() Sim () Não () às vezes

Demonstra ética e transparência nos processos administrativos e projetos educacionais?

() Sim () Não () às vezes

SUGESTÕES/OPINIÕES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO PELA UFPR
ACADEMICA: SHIRLEI TEREZINHA QUEGE DIAS DOS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Quero contar com a vossa colaboração, no sentido de conceder através deste, informações pertinentes a gestão escolar no Colégio Estadual Victor Bussmann. Sua contribuição é muito importante. Desde já agradeço sua colaboração.

Professores

A DIREÇÃO...

Realiza reuniões periódicas ou regulares com os professores e equipe pedagógica?

() Sim () Não () às vezes

Oferece condições para que ocorra os encontros formativos?

() Sim () Não () às vezes

Reconhece a escola como espaço aberto a formação continuada?

() Sim () Não () às vezes

Busca integrar a equipe docente de diferentes séries e áreas, envolvendo e articulando com a equipe pedagógica?

() Sim () Não () às vezes

Sabe ouvir críticas, delega funções e solicita ajuda?

() Sim () Não () às vezes

Demonstra ética e transparência nos processos administrativos e projetos educacionais?

() Sim () Não () às vezes

SUGESTÕES/OPINIÕES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO PELA UFPR
ACADEMICA: SHIRLEI TEREZINHA QUEGE DIAS DOS SANTOS

QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Quero contar com a vossa colaboração, no sentido de conceder através deste, informações pertinentes a gestão escolar no Colégio Estadual Victor Bussmann. Sua contribuição é muito importante. Desde já agradeço sua colaboração.

Funcionários

A DIREÇÃO...

Realiza reuniões periódicas com os funcionários?

() Sim () Não () às vezes

Repassa informações pertinentes a projetos em andamento e solicita a colaboração para a sua realização?

() Sim () Não () às vezes

Faz acompanhamento da frequência funcional?

() Sim () Não () às vezes

Valoriza os profissionais reconhecendo em cada um o seu potencial?

() Sim () Não () às vezes

Reconhece todos do quadro funcional participantes da aprendizagem dos alunos?

() Sim () Não () às vezes

Demonstra ética e transparência nos processos administrativos e projetos educacionais?

() Sim () Não () às vezes

SUGESTÕES/OPINIÕES
